العنوان:	علاقة نظام تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزى
المصدر:	مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج)- مصر
المؤلف الرئيسي:	الأغا، مروان سليم
مؤلفين آخرين:	عناية، جمال فهمي، حجاج، خليل جعفر خليل(م . مشارك)
المجلد/العدد:	مج 25, ع 2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2011
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	383 - 412
رقم MD:	190611
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	المسار الوظيفي ، قكاع غزة ، القوى العاملة ، تقييم الأداء ، الشركات الصناعية ، التخطيط الإداري ، علاقات العمل ، الرضا الوظيفي ، الموارد البشرية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/190611

علاقة نظام تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة

The Relationship between Performance evaluation System and Career Planning for Gaza Large Municipalities' Staff

د. مروان سليم الأغـــا   د. خليل جعفر حجـــاج   م. جمـــال فهمـــي عنايـــة

Hajjaj.10@hotmail.com

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين مستوى تطبيق نظام تقيـيم الأداء والتخطـيط للمسـار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، وذلك من خلال بحث طبيعة العلاقة بـين مسـتوى العناصـر الرئيسة لنظام تقييم الأداء (تحديد أهداف التقييم، تحديد معايير التقييم ووضوحها، تدريب المُقيِّمين، تحليـل نتـائج التقييم، التغذية العكسية) والتخطيط للمسار الوظيفي، ومن ثم معرفة تأثير هذه الأبعـاد علـى تخطـيط المسـار الوظيفي.

اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، كما استخدموا الاسـتبانة كـأداة لجمـع البيانات من أفراد عينة الدراسة، البالغ عددهم (186) موظفاً من أصحاب المناصب الإدارية (رؤسـاء البلـديات مدراء العموم، مدراء الدوائر، رؤساء الأقسام) العاملين في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة. حيث تم استخدام طريقة المسح الشامل، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (168) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت حوالي 90%.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيـق نظـام تقيـيم الأداء والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، وأن هنالك تأثير إيجابي لكل مـن مسـتوى التغذية العكسية، ومستوى تدريب المُقيِّمين على تخطيط المسار الوظيفي.

أوصت الدراسة القيادة الإدارية في البلديات بضرورة تعزيز كلٌ من تحديد أهداف التقييم، وتحديد معـايير التقييم ووضوحها، والعمل على تكثيف الدورات التدريبية للقائمين على عملية التقييم، وزيـادة مسـتوى الاهتمـام بتحليل البيانات والمعلومات التي يتم جمعها من خلال نموذج التقييم بشكل علمـي ودقيـق، وضـرورة الاهتمـام بمستوى التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء.

كما أوصت الدراسة بتعزيز مستوى وعي العاملين بمفهوم التخطيط للمسار الوظيفي وأهميتـه، والعمـل على وجود خطط فعلية للمسار الوظيفي، والتركيز على البرامج والأنشطة الداعمة لهذه الخطط، وكـذلك تـوفير الدعم اللازم من أجل مساعدة العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم، و ضرورة تعزيز نظم معلومـات المـوارد البشرية ودرجة الاستفادة منها.

Abstract

This study aims to analyze and study the relationship between the level of applying the erformance evaluation system and the career planning for Gaza large municipalities' staff. This was rough examining the relationship between the levels of the main factors of the performance evaluation ystem (determining the evaluation objectives, having specific and clear evaluation standards, training of valuators, analyzing the evaluation results, and data feedback) and the career planning, hence identifying 1e impact of these factors on the career planning.

The researchers followed the descriptive analytical methodology which suits the nature of the study. a questionnaires was used as a tool to collect data from the study sample of (186) administrative employees at the five large municipalities in Gaza Strip (mayors, director generals, department directors, and head of sections). The researchers used the comprehensive surveying method. The returned questionnaires were (168) questionnaires with a response rate of 90%.

Study findings:

The study found that there is a statistical correlation between the level of applying the performance evaluation system and the career planning for employees at the large municipalities in Gaza Strip. It was found that the level of feedback and the level of evaluators training are positively affecting the career planning.

Recommendations:

The study recommends the administrative leadership to enhance the level of determining the evaluation objectives and to have specific clear evaluation standards. The study suggests intensifying the training courses for evaluators, increasing the interest in analyzing the data and information collected through evaluation forms in an accurate and scientific way. The study highlights the need to focus on the feedback level of the performance evaluation system.

The study recommends enhancing the staff awareness of the concept and the importance of career planning, having actual plans for careers, focusing on the supporting activities and programs for those plans, providing needed support to help employees in developing their skills and qualifications, and enhancing the human resources information systems and benefiting from it.

المقدمة

تواجه مؤسسات القطاع العام والخاص على وجه العموم، والمؤسسات الخدماتية على وجه الخصوص موجة من التغيرات والتحديات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والتقنية، وقد ترتب على هذه المتغيرات زيادة في اهتمام المؤسسات بمواردها البشرية؛ نظراً للدور الأساسي والمميز الذي يلعبه المورد البشري في مواجه هذه التحديات والتكيف معها، ولقدرته على مساعدة هذه المؤسسات على اختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها، ونجاحها في الاستجابة لمتطلبات المستقبل ومتغيراته.

إدراكاً لهذه الأهمية للموارد البشرية اقتضت الحاجة أن تسعى هذه المؤسسات إلى تبني برامج وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به، لذلك استشعرت إدارة الموارد البشرية أهمية التخطيط للمسار الوظيفي كونه من أبرز الوسائل المستخدمة لتحقيق طموحات الموارد البشرية وتحقيق رضاهم الوظيفي، الذي ينعكس بلا أدنى شك على إنتاجية المؤسسة وفاعليتها التنظيمية.

وتقدم البلديات العديد من الخدمات الأساسية والضرورية في كافة المجالات الحياتية للمواطنين، حيث يوجد في قطاع غزة خمس وعشرون بلدية، تقدم الخدمات لما يقارب من 1,528,879 مواطن طبقاً لتقديرات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2010)، ويعمل في هذه البلديات 3,438 موظف (وزارة الحكم المحلي، 2010).

هناك أهمية كبرى لهذه الخدمات واختلاف مجالاتها إلا أن المصادر المادية للبلديات محدودة للغاية، وتواجه البلديات العديد من الصعاب في توفير الميزانيات التشغيلية والتطويرية التي تمكنها من استمرار تقديم تلك الخدمات؛ لذلك كان على القيادة الإدارية في البلديات العمل على الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة. ويعتمد تحقيق هذه الأهداف، على عدد من الأسس والركائز تظهر في مقدمتها عملية تقييم الأداء، لما لها من أهمية خاصة في تحسين الأداء وتطويره، ولكونها إحدى الركائز التي يستند إليها في تخطيط المسار الوظيفي من خلال ما توفره من معلومات عن مستوى أداء الأفراد بإيجابياته وسلبياته، ومدى التوافق بين الفرد ووظيفته.

وعليه فإن هذه الدراسة سعت إلى دراسة طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق نظام تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، لكي يصبح بإمكان البلديات الاحتفاظ بمورد بشري مستقر وطموح، يستطيع تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.

مشكلة الدراسة

إن التطور العلمي والتكنولوجي وما صاحبه من تغيرات عالمية، وتحولات اقتصادية، وثورة في الاتصالات، وازدياد في حدة المنافسة بين المنظمات يتطلب من البلديات العمل على تعدد الخدمات التي تقدمها للمواطنين والرقي بمستوى جودتها، إلا أن هنالك العديد من المعوقات التي تحول دون وصول البلديات لتحقيق هذا الهدف، وتأتي المعوقات الاقتصادية، والمعوقات الإدارية في مقدمة هذه المعوقات، ولكي تتغلب البلديات على هذه المعوقات يجب عليها العمل على إعادة بناء مواردها البشرية، والاستثمار الأمثل لهذه الموارد لقدرتها على مواكبة التطورات العالمية المتسارعة والتأقلم معها من جهة، وتحقيق التنمية المنشودة من الجهة الأخرى.

ونتيجة لهذا السياق من التطورات كان لزاماً على القيادة الإدارية في البلديات العمل على تبني الآليات والأنشطة التي من شأنها أن تساعدها في الحفاظ على موظفيها، وزيادة مستوى ولائهم، والعمل على تحقيق طموحاتهم الوظيفية، وهذا بطبيعة الحال يتطلب من القيادة الإدارية زيادة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات كونه أحد أبرز الآليات التي تحقق المواءمة بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

لقد بات من الواضح أن على القيادة الإدارية في البلديات العمل على اكتشاف الطاقات لدى أفرادها ومهاراتهم وقدراتهم، وهذا يتطلب زيادة الاهتمام بعملية تقييم الأداء والاستفادة من نتائجها في تحديد نقاط القوة لدى العاملين؛ بهدف تعظيمها وتوظيفها بالشكل الأمثل، وتحديد نقاط الضعف؛ بهدف معالجتها والتغلب عليها، بما يعود بالنفع على العاملين، والبلديات معاً (عبد الباقي،2000).

وعلى الرغم من الدور البارز لعملية تقييم الأداء في تحقيق الفاعلية التنظيمية بشكل عام، وفي تخطيط المسار الوظيفي بشكل خاص؛ فقد تبين للباحثين من خلال اللقاءات التي تمت مع بعض المسئولين* في البلديات الكبرى بقطاع غزة أن عملية تقييم الأداء تُجرى بشكل روتيني، وأن هنالك تباين في أراء المسئولين وإدراكهم، حول مدى مساهمة هذه العملية في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، وعليه فإن مشكلة البحث تتحدد في السؤال البحثي التالي:

* مدراء الموارد البشرية في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

هل توجد علاقة بين مستوى تطبيق نظام تقييم أداء العاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة وتحقيق متطلبات التخطيط للمسار الوظيفي ؟

فرضية الدراسة الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق نظام تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، ويتفرع منها ا لفرضيات الفرعية الآتية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحديد أهداف تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تدريب المُقيِّمين، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحليل نتائج تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: علماً بأن الباحثون اقتصروا الدراسة على بعض مقومات نظام تقييم الأداء وسوف يتم دراسة المتغيرات المستقلة التالية:

- **مستوى تطبيق نظام تقييم الأداء.**
  - مستوى تحديد أهداف تقييم الأداء.
  - مستوى تحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها.
  - مستوى تدريب المُقيِّمين.
  - مستوى تحليل نتائج تقييم الأداء.
  - مستوى التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء.

المتغير التابع:

- تخطيط المسار الوظيفي..

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تطبيق نظام تقييم الأداء، ودوره في التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.
- الكشف عن مدى تحديد أهداف تقييم الأداء، ودوره في التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.
- **الكشف عن مدى تحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها، ودوره في التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.**

- الكشف عن مدى تدريب المقيمين، ودوره في التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.
- الكشف عن مدى تحليل نتائج تقييم الأداء، ودوره في التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.
- الكشف عن مدى وجود تغذية عكسية لنظام تقييم الأداء، ودوره في التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.
- تقديم التوصيات التي سوف تساهم في تطوير التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في بلديات غزة الكبرى، وذلك من خلال النتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة.

أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها بصفة عامة من النتائج المتوقعة منها، التي يمكن أن تساهم في تقديم دليل علمي عن العلاقة بين مستوى تطبيق نظام تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي.
- وتزداد أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في أهم الموارد التي تمتلكها كل مؤسسة، وتسعى للاستثمار فيها، وتعظيم العائد منها ألا وهو المورد البشري.
- تعتبر هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية، ومراكز البحث العلمي في موضوع تقييم الأداء والتخطيط للمسار الوظيفي.
- ستساعد الدراسة في سد النقص الكبير في الدراسات التي تناولت تقييم الأداء والتخطيط للمسار الوظيفي.
- يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الحديثة المهمة في إدارة الموارد البشرية.

2. الأهمية العملية:

تتضح الأهمية العملية للدراسة من خلال استعراضها حسب الأطراف ذات العلاقة، وهي كالتالي:

أ- أهمية الدراسة على مستوى المجتمع والدولة

- إبراز أهمية البلديات كركن رئيس مهم في بناء الدولة الفلسطينية، وتبيان مساهمة البلديات في تقديم الخدمات الأساسية والضرورية في كافة المجالات الحياتية للمواطنين، وأثر ذلك على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- لفت أنظار فئات المجتمع المختلفة إلى أهمية تعزيز القدرة الإدارية للبلديات، وأثر ذلك على جودة الخدمات المُقدمة للمواطنين.

ب- أهمية الدراسة على مستوى البلديات

- لفت أنظار القيادة الإدارية في البلديات إلى أهمية تقييم الأداء، وعلاقته بتخطيط المسار الوظيفي، وأثر ذلك على تحقيق الأهداف المنشودة.
- تساعد على ترشيد استخدام الموارد المادية المتاحة للبلديات، وذلك من خلال رفع مستوى أداء العاملين لديها وتحقيق رضاهم الوظيفي.
- تساهم في تعزيز قدرة البلديات على مواجهة التحديات المستقبلية؛ وذلك من خلال زيادة قدرة البلديات على استقطاب، وتوظيف العمالة المؤهلة، والحفاظ عليها.

- تساعد في وضع دليل يُسترشد به من قبل القيادة الإدارية في البلديات لتقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين.

ج- أهمية الدراسة على مستوى العاملين

- لفت أنظار العاملين إلى أهمية موضوع تقييم الأداء، وعلاقته بتخطيط المسار الوظيفي، وأثر ذلك على تحقيق أهدافهم المنشودة.
- تساعد على تحقيق العدالة التنظيمية، وتحسين العلاقات بين العاملين، وإزالة الصراعات في مجال العمل.
- إبراز أهمية تحديث قدرات العاملين ومهاراتهم، وتطويرها بما يتناسب مع كل جديد في مجال وظائفهم.

الدراسات السابقة

أولاً / الدراسات السابقة التي تناولت تقييم الأداء

1. الدراسات التي اهتمت بتحديد أهداف تقييم الأداء

ركزت بعض الدراسات على مستوى تحديد الأهداف لعملية تقييم الأداء، ومدى تحقيق هذه الأهداف، والاستفادة منها حيث ذكرت الحربي (1994) أن الرؤساء والموظفين يرون أن أهداف تقييم الأداء يجب أن تتسم بالوضوح؛ لأن ذلك سيساهم في تحقيقها بنسب عالية، وهذا يتفق جزئياً مع دراسة (2006) Louw حيث أشارت إلى وجود توافق بين تطلعات المدراء والموظفين، فيما يخصّ أهداف نظام تقييم الأداء التي تشمل (تطوير الموظف والمسار الوظيفي، وتحديد الاختلاف بين الموظفين، نصح الموظفين وعقابهم، وتحديد الزيادة في الراتب والترقية، وتحديد توقعات المدراء من موظفيهم، وقياس الأداء، وتحفيز الموظف)، ويرى عسكر (1990) أن الهدف من تقييم الأداء هو الحصول على (معلومات دقيقة صادقة عن سلوك الأفراد وأدائهم في المنظمات، وتنمية الفرد وتطويره، وتخطيط الموارد البشرية في المنظمة)، وفي ذات السياق أشار التويم (2004) أن هنالك ستة مجالات رئيسة للاستفادة من نظام تقييم الأداء وهي: (تحفيز العاملين، وتحديد أسس التقييم، ومشاركة المرؤوسين في عملية التقييم، وتزويد الجهات ذات العلاقة بمعلومات عن أداء المرؤوسين، وإتباع الرقابة في عملية التقييم والحكم على أداء المرؤوسين).

وفي المقابل ذكر بحيري ومجاهد وأبو العلا (1991) أن الرؤساء المسئولين عن تقييم الأداء الوظيفي يرون أنه يجب أن يتم تحديد أهداف تقييم الأداء في الوظائف التنفيذية في الجهاز الحكومي، ولكن يتفاوت مستوى تحقيقها؛ حيث إن تحديد الاحتياجات التدريبية يأتي في الدرجة الأولى، في حين يأتي تشجيع العاملين ودفعهم على العمل، واختيار الكفاءات المناسبة، وبناء المعدلات القياسية للأداء يأتي في الدرجة المتوسطة، وفي الدرجة الأخيرة يأتي إشباع الحاجات النفسية والذاتية للأفراد، وربط الأجر بالأداء، ويتفق ذلك جزئياً مع دراسة السويلم (2003) حيث أشارت إلى أن أكثر المجالات استفادة من تقييم الأداء الوظيفي هي (حل المشكلات، وإرشاد العاملين ونصحهم، وتطوير العاملين وتنميتهم)، في حين أن أقل المجالات استفادة من تقييم الأداء الوظيفي هي (تحفيز العاملين، واتخاذ بعض القرارات الإدارية، وبناء قاعدة معلومات خاصة بأداء العاملين). وفي ذات السياق ترى شيبان (1989) أن هنالك تفاوت في مجالات الاستفادة من تقييم الأداء؛ حيث تأتي الترقية المالية في الدرجة الأولى ثم الترقية الوظيفية، والمكافآت وأخيراً يأتي تحديد الاحتياجات التدريبية.

إلا أن هنالك فريقاً آخر من الباحثين اختلف مع ما تقدم حيث يرى عبد الله (2002) أنه على الرغم من تحديد الأهداف لنظام تقييم الأداء إلا أن هنالك نقصاً في مستوى تحقيق هذه الأهداف، ويتفق ذلك مع دراسة كل

من عواد (2005) والتويم (2004) بأن هنالك ضعفاً في الاستفادة السليمة من نظام تقييم الأداء، وقد أيد ذلك إسماعيل (2005) الذي أشار إلى أن فائدة تقييم الأداء قليلة للغاية؛ حيث تتمثل في تحديد نسبة العلاوة الدورية التي يحصل عليها العاملون، ويتفق ذلك مع دراسة عبد الصمد (2008) حيث ذكرت أنه لا يتم الاستفادة من برنامج تقييم الأداء ونتائجه في مختلف الوظائف المتعلقة بالعنصر البشري، باستثناء تحديد حجم بعض العلاوات، وأشارت إدارة البحوث والتخطيط بالديوان العام للخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية (1995) أن هنالك عدم وضوح لهدف التقييم وأهميته في العملية الإدارية، وترى بعجي (2007) أنه على الرغم من تحديد أهداف تقييم الأداء إلا أنه لا يتم تحقيقها بسبب العديد من الصعوبات والمشاكل التي تحول دون وصول نظام التقييم لأهدافه، وكذلك يرى الجويعدي (2007) أن تقارير تقييم الأداء لا تساهم في رفع مستوى أداء الموظف، وتحفيزه، ولا تساهم في اكتشاف الموظفين الجادين والمؤهلين لشغل الوظيفة الإدارية.

2. **الدراسات التي اهتمت بتحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها**

يؤثر تحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها على موضوعية نتائج التقييم ودقتها، وينعكس ذلك بشكل مباشر على تحقيق الفاعلية المتوخاة من تطبيق نظام تقييم الأداء، وقد ذكر بحيري ومجاهد وأبو العلا (1991) أن رؤساء العمل المسئولين عن تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي يرون أن عناصر تقييم الأداء كافية بدرجة كبيرة، ويتفق ذلك مع دراسة عدوان (2006) حيث أشارت إلى أن معايير الأداء المستخدمة في تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني موضوعية، وقد أيد ذلك الباسمي (2003) حيث يرى أن المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي هي مقاييس موضوعية، ويرى كريدي والعطوي (2009) أن معايير الأداء يجب أن تتسم بالوضوح، ويرى أبو ماضي (2007) أن معايير تقييم الأداء مقبولة، ويراعى عند اختيارها الوصف الوظيفي ودقة بنود التقييم.

كذلك ترى عبد الصمد (2008) أنه يجب أن يكون هنالك تحديد مسبق لمعايير الأداء، وأن المعايير المستخدمة في عملية التقييم هي معايير النتائج، ثم تأتي معاير السلوك ولكن بشكل أقل، في حين أن المعايير الشخصية لا تدخل بأي شكل من الأشكال في نظام التقييم.

إلا أن هنالك فريقاً آخر من الباحثين اختلف مع ما تقدم؛ حيث يرى كلٌ من الحمادنة (1984)، والنونو (2004) و Ahmad (2002) أن نظام تقييم الأداء للعاملين في الجهاز الحكومي يفتقر إلى المعايير العلمية والموضوعية، وذلك يتفق مع دراسة طعامنة (1994) التي أشارت أن عناصر التقييم تبتعد عن الموضوعية والعدالة، وأنها تركز على الأمور الثانوية أكثر من تركيزها على الأداء الفعلي، ويرى عسكر (1990) أن هنالك صعوبة في تحديد معايير الأداء الفعال، وكذلك يرى كل من الضلعان (1995)، وإسماعيل (2005)، وعواد (2005) أنه لا توجد معايير للأداء يتم تقييم المرؤوسين في ضوئها، وهذا الأمر يؤثر على نجاح العملية ودقة النتائج، ويرى الجويعدي (2007) أنه لا توجد معايير موضوعية لتقييم الأداء تتناسب مع طبيعة الوظيفة.

ويرى Louw (2006) أن معايير الأداء يجب أن تكون في شكل كمي، ويتفق ذلك مع دراسة Abu-Musa (2008) فقد أشارت دراسته إلى أن نظام تقييم الأداء لا يشتمل على معايير واضحة لتقييم الأداء، وأن النظام يحتوي على معايير وصفية، ولا يحتوي على معايير كمية.

3. الدراسات التي اهتمت بتدريب المُقيّمين

يرى كلٌ من كريدي والعطوي (2009) أنه يجب على الإدارة المساهمة في تدريب الرؤساء على عملية التقييم. وفي ذات السياق ذكر الضلعان (1995) أنه على الرغم من تدريب الرؤساء المباشرين على عملية تقييم الأداء، إلا أنه لا يوجد تأثير مباشر لهذه الدورات التدريبية على الرؤساء المباشرين في عملية تقييم الأداء، وهذا يتفق مع ما توصل إليه كلٌ من (1992) Rosen وعواد (2005) حيث أشارا إلى أن عملية التدريب لتطبيق نظام تقييم الأداء سواء للمشرفين أو للموظفين لا تتم بصورة صحيحة.

وفي المقابل يرى النسور (1990) أن وحدات تقييم الأداء تفتقر إلى الطاقات البشرية المؤهلة، وكذلك يرى بحيري ومجاهد وأبو العلا (1991) أن الرؤساء المسئولين عن تقييم أداء العاملين لم يحصلوا على دورات تدريبية كافية في مجال تقييم الأداء، وهذا يتفق مع كُلٍ من آل يعن الله (1998) و السويلم (2003) بأن هنالك ضعف في تدريب الرؤساء في مجال تقييم الأداء الوظيفي، وهذا يتفق مع دراسة النونو (2004) حيث أشارت إلى وجود قصور في تدريب المُقيّمين وتهيئتهم على كيفية القيام بعملية التقييم، ويتفق ذلك مع دراسة أبو ماضي (2007) حيث أشارت إلى أن تدريب المُقيّمين يتم ولكن بدرجة ضعيفة جداً، ويرى (1994) Roberts أن المُقيّمين بحاجة إلى تدريب أولي وتدريب للمتابعة بحيث يحتوي على (توضيح الإجراءات الإدارية، والتعليمات حول حفظ الأعمال في مذكرات، وإستراتيجيات معالجة المعلومات، ومهارات التغذية العكسية، وتقنيات تحديد الأهداف)، وكذلك يرى (2006) Louw أن المدراء يوافقون بشكل كبير على أن تدريب المُقيّمين يجب أن يكون جزءاً من مقومات تصميم نظام تقييم الأداء.

وفي ذات السياق يرى (1994) Allan أن هنالك ضعف في كفاءة المدربين القائمين على عملية التدريب، وهذا يتفق مع دراسة التويم (2004) حيث أشارت إلى أن عدم توفر دورات متخصصة يأتي في مقدمة الصعوبات التي تواجه الرؤساء في أثناء قيامهم بعملية تقييم الأداء.

وترى الحربي (1994) أنه لا يوجد إعداد إداري وتدريب للقائمين على عملية تقييم الأداء، وهذا يتفق مع دراسة الباسمي (2003) حيث أشارت إلى عدم تدريب القيادات على استخدام نماذج تقييم الأداء، ويتفق ذلك مع دراسة إسماعيل (2005) التي أشار فيها إلى أن الأفراد الذين يقومون بعملية التقييم لا يخضعون لدورات تدريبية لتعريفهم بالأصول والأسس العلمية الواجب إتباعها عند القيام بتلك العملية، وهذا يتفق مع دراسة عبد الصمد (2008) حيث أشارت إلى عدم تدريب المسئولين على إعداد تقارير التقييم حول كيفية استيفاء تلك التقارير، وكذلك عدم تدريبهم على كيفية الحكم على أداء العمال، وهذا يتفق مع دراسة(2008) Abu-Musa حيث أشارت إلى أن المُقيّم لا يتلقى تدريباً على التقييم، وأنه لا يُتابع أداء الموظف خلال العام ويقيمه بناءً على ذلك، وترى (1992) Somerick أن هنالك حاجة لتدريب المقيمين بهدف تخفيض نسبة الأخطاء المحتملة لكي يكونوا أكثر إيماناً بعدالتهم وصراحة رأيهم حينما يلزم الأمر.

4. **الدراسات التي اهتمت بتحليل نتائج تقييم الأداء.**

أشارت الدراسة التي أعدت من قبل إدارة البحوث والتخطيط بالديوان العام للخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية (1995) إلى أهمية دور إدارات شؤون الموظفين في الأجهزة الحكومية في مراجعة تقارير تقييم الأداء وتحليلها، وأن هذا الأمر له أهميته وفاعليته في العملية الإدارية بهذه الأجهزة، ويرى النسور (1990) أن عملية تقييم الأداء المستمرة الدائمة تشكل وسيلة رئيسية تسهم في توقع الانحرافات قبل وقوعها، فإذا وقعت فإن

عملية التقييم تسهم في سرعة اكتشافها، وهذا يتفق مع دراسة عبد الصمد (2008) التي أشارت نتائجها أنه يتم مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة مسبقاً بهدف تصحيح الأخطاء، ومنع تكرارها، والبحث عن أسباب الانحراف عن المعدلات المقبولة، وفي المقابل يرى إسماعيل (2005) أن البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء لا تخضع لعملية التحليل والدراسة، الأمر الذي يؤدي إلى الحصول على نتائج شكلية بعيدة عن الواقع، وهذا يحول دون اكتشاف الانحرافات الحاصلة؛ الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة وضع علاج سليم للتغلب على تلك الانحرافات، ويتفق ذلك مع دراسة كلٍ من عواد (2005) والنونو (2004) بأن هنالك عدم اهتمام بتحليل نتائج تقييم الأداء مما يضعف أهمية عملية التقييم والاستفادة من نتائجها، ويرى طعامنة (1994) أن من الممارسات السلبية التي تنتج عن عدم تحليل نتائج تقييم الأداء حيث إن التقييم يتم بناءً على العلاقات الشخصية، ولجوء بعض الرؤساء إلى إعطاء الموظفين ضعيفي الأداء تقديرات أعلى، مما يستحقون حفاظاً على العلاقات الطيبة معهم.

5. **الدراسات التي اهتمت بوجود تغذية عكسية لتقييم الأداء**

يرى الباسمي (2003) أن عدم توفر تغذية عكسية يعتبر أحد أهم الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي، وكذلك ترى النونو (2004) أن نظام تقييم الأداء لا يوفر تغذية عكسية لنتائج التقييم، وهذا يتفق مع دراسة عواد (2005) التي تشير إلى وجود نقص في الاهتمام بالتغذية العكسية مما يجعل جهد عملية التقييم وفائدته في موضع الشك لعدم الاستفادة منها، وهذا ما خلصت إليه دراسة الفايدي (2007) حيث أشارت إلى أن عدم توفير تغذية عكسية مستمرة يؤدي إلى تدني الأداء وعدم تقبل نتائج التقييم، ويرى أبو ماضي (2007) أنه لا يوجد اهتمام بمقابلة تقييم الأداء التي هي على درجة كبيرة من الأهمية؛ حيث إن الموظف يتعرف على مدى التقدم الذي أحرزه في مجال الأهداف المتعلقة بعمله، وكذلك العمل على تحديد الأهداف المستقبلية، وهذا يتفق مع دراسة الجويعدي (2007) حيث أشارت إلى عدم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم، وترى بعجي (2007) أنه لا يتم مراجعة سياسات شؤون الموظفين المختلفة وفقاً لنتائج تقييم الأداء، وهذا يتفق مع دراسة Allan (1994) التي أشار فيها إلى عدم الاعتماد على نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين، وقد أيدت ذلك دراسة أحمد (1985) حيث أشارت إلى أنه لا يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في تخطيط سياسات الأفراد وتطويرها.

وفي ذات السياق ترى Rosen (1992) أنه يجب إبلاغ العاملين بنقاط ضعفهم، وهذا يتفق مع دراسة Roberts (1994) حيث أشارت إلى أن درجة التغذية العكسية للموظف تعتبر من المتغيرات الأكثر إيجابية في قبول عملية التقييم، وهي أساسية لتشجيع تطوير الأداء ورعايته وتبرير وتفسير الحكم على الأداء، ونجد ذلك من ضمن النتائج التي توصلت إليها دراسة Louw (2006) حيث أشارت إلى أن التغذية العكسية هي أحد العناصر الأساسية لتصميم نظام تقييم أداء فعال.

التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق نظام تقييم الأداء

1. اختلاف نظرة الباحثين حول تحديد المنظمات محل الدراسة لأهداف تقييم الأداء، فمنهم من يرى أن هنالك تحديداً لأهداف تقييم الأداء، وأن هذه الأهداف تتسم بالوضوح، ويرى فريق آخر أن هنالك تفاوت في درجة تحديد الأهداف، وفي المقابل هنالك من يرى أن أهداف تقييم الأداء تتسم بعدم الوضوح، وأن هنالك ضعفاً في درجة تحقيقها.
2. هنالك العديد من المجالات التي يمكن أن تشملها أهداف تقييم الأداء، وقد تختلف هذه الأهداف من حيث أهميتها ومستوى تحديدها، باختلاف طبيعة المنظمات وبيئة العمل الخاصة بها.

3. وجود خلاف وعدم اتفاق حول تحديد المنظمات محل الدراسة لمعايير تقييم الأداء ووضوحها، حيث إن هنالك فريق من الباحثين يرى أن معايير تقييم الأداء تتسم بالموضوعية والوضوح، في حين يرى فريق آخر أن معايير تقييم الأداء غير علمية، وتفتقر إلى الموضوعية.
4. هنالك شبه اتفاق بين الباحثين بوجود ضعف وقصور في إعداد المُقيِّمين وتدريبهم في المنظمات، وفي حالة وجود تدريب للمُقيِّمين فإنه لا يتم بالشكل الصحيح؛ بسبب ضعف كفاءة المدربين القائمين على عملية التدريب.
5. على الرغم من وجود خلاف بين الباحثين حول اهتمام المنظمات بتحليل نتائج تقييم الأداء، إلا أنهم أجمعوا حول أهمية عملية تحليل نتائج التقييم وضرورتها؛ لما لها من آثار ايجابية على فاعلية العملية الإدارية.
6. وجود إجماع بين الباحثين بأن نظام تقييم الأداء في المنظمات لا يوفر التغذية العكسية، سواء كان للأفراد من أجل تطوير أدائهم وتشجيعهم، أو من أجل تطوير نظام تقييم الأداء والاستفادة من نتائجه.

ثانياً/ الدراسات السابقة التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي

لقد قام الباحثون بعرضٍ لأهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع سواء في البيئة العربية أم الأجنبية، ومنها دراسة العوالمة (1995) حيث أشارت إلى وجود ضعف في الاهتمام بالمسار الوظيفي على المستويات الفردية والتنظيمية والمجتمعية، وهذا يتفق جزئياً مع دراسة الهيتي (2004) التي توصلت إلي وجود حالة عامة من ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير المسار الوظيفي للعاملين فيها، وهذا يتفق مع دراسة آل مذهب (2007) التي أشارت إلى أن هنالك ضعفاً في ممارسات المنظمات المبحوثة للأنشطة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي، وكانت بوراس (2008) قد توصلت لنفس النتيجة؛ حيث ترى أن المستوى العام للموارد البشرية، وكذلك القيادة الإدارية العليا في المؤسسة بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي، وترى بيدس (2007) أن عدم التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين مرتبط بعدم مزاولة إدارة الموارد البشرية لوظائفها بشكل جيد.

وفي نفس السياق ترى الحربي (2008) أن هنالك عدم فهم واستيعاب لمفهوم المسار الوظيفي من قبل العاملين وانحساره بالوظائف المتعددة، وهذا يتفق مع دراسة Baruch (1996) حيث أشارت إلى انخفاض مستوى معرفة العاملين بالتقنيات والأنشطة الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي وإدارته .

وفي المقابل ترى المدهون (2005) أن معظم الموظفين لديهم معرفة بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي وتطويره، وهذا يتفق مع دراسة وادي وماضي (2007) بأن هنالك مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء، ويرى Rawashdeh (1996) أن الشركات محل الدراسة لديها برامج للتطوير الوظيفي، وهذا يتفق مع دراسة Lalli (2009) الذي أشار إلى أن 76% من المنظمات الأمريكية الدولية تطبق برنامج لتخطيط المسار الوظيفي.

وفي ذات السياق يرى Orpen (1994) أن الأفراد على الأرجح يكونون أكثر نجاحاً في مسارهم الوظيفي عندما تمتلك منظماتهم خططاً لإدارة المسار الوظيفي، وقد اتفق معه في ذلك كلٌ من وادي وماضي (2007) حيث أشارا إلى أن التوعية الاجتماعية وتوفر المعلومات اللازمة حول فرص العمل، ومتطلبات هذه الفرص ووجود الأمن الوظيفي والاستقرار، وتطبيق أسس الجدارة في فرص التقدم الوظيفي له أثر قوي على تخطيط المسار الوظيفي، وأضافا أن كلاً من الوصف الوظيفي، والبرامج التدريبية، وتقييم الأداء يساعد على تخطيط المسار الوظيفي.

ويرى كلٌ من Judge and others (1995) أن حجم المنظمة ومدى نجاحها والقطاع الذي تمثله يعتبر من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على نجاح المسار المهني للفرد، إضافة إلى العوامل الخاصة بالفرد نفسه (العوامل الديموغرافية، والتعليم والخبرة، والطموح ودرجة الأهمية التي يوليها لعمله)، وقد اتفق معه Brown (2000) حول الجزئية التي تتعلق بالأفراد؛ حيث أشار إلى أن الثقة بالنفس والتوجه الإيجابي نحو الوظائف الواعدة، هو ما يميز الأشخاص الذين يميلون إلى تغير مسارهم الوظيفي وتطويره.

أما Larsen (2004) فيرى أن المسار المهني التقليدي يعكس إلى حد بعيد الاتجاه الأساسي بأن المنظمة هي التي تضع البرنامج، وأن هذا تاريخياً هو السمة السائدة في ممارسة الشركات العالمية مما يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي، ولكن تم استبدال هذه العلاقة التقليدية بين رب العمل والعاملين بعلاقة الاعتماد المتبادل بين شركاء متعاونين يستخدم كل منهم الآخر كوسيلة لتحقيق أهدافه الخاصة، وبهذه الطريقة يساعد الطرف الآخر على تحقيق أهدافه، وقد أيد ذلك Baruch (2006) الذي يرى أن مدخل المسار الوظيفي قد تغير، فهنالك مداخل حديثة لإدارة المسار الوظيفي على الصعيدين الفردي والتنظيمي، وهذا ما خلصت إليه دراسة Ballout (2007) حيث أشارت إلى أن النجاح في المسار الوظيفي يجب النظر إليه ضمن سياق التوافق بين الموظف وبيئة العمل، وهذا يدعو إلى زيادة أنظمة الدعم، التي تشمل عناصر مثل (التوجيه، والتدريب المتخصص، والدعم الاجتماعي)، وهذا يتفق مع دراسة Peterson (2009) التي أشار فيها إلى أن تطوير المسار الوظيفي والقيادة تبقى من الأدوار الرئيسة لإدارة الموارد البشرية وهذا ما أيده Jackson and Sirianni (2009) حيث أشارا إلى أن الإدارة العليا في الشركات الخدماتية يقع على عاتقها مسئولية كبيرة للجهود الخاصة بتطوير المسار الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي

1. اختلاف نظرة الباحثين حول مفهوم المنظمات محل الدراسة واهتمامها بتخطيط المسار الوظيفي، فمنهم من يرى أن هنالك عدم فهم واستيعاب من قبل العاملين للمسار الوظيفي، وكذلك وجود ضعف في الاهتمام بالمسار الوظيفي وبالأنشطة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي من قبل المنظمات، في حين يرى الفريق الآخر من الباحثين أن هنالك معرفة بمفهوم المسار الوظيفي من قبل الأفراد، ووجود اهتمام من قبل المنظمات بالبرامج الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي.
2. هنالك مجموعة من العوامل الفردية التي تؤثر على فاعلية التخطيط للمسار الوظيفي، إلا أن الأفراد يكونون أكثر نجاحاً في مسارهم الوظيفي عندما تمتلك منظماتهم الخطط التي تعزز التكامل بين التخطيط الفردي والتخطيط التنظيمي.
3. لا تزال المنظمات تلعب دوراً رئيسياً في تخطيط المسار الوظيفي، فهي التي تضع الخطط، وتصمم وتطور برامج تخطيط المسار الوظيفي، وتوفر الدعم المالي اللازم لهذه البرامج من خلال الإستراتيجية الخاصة بها، بما يحقق أهداف الموظفين والمنظمات التي يعملون بها.

بناءً على الدراسات السابقة التي تم عرضها، فإن هذه الدراسة حاولت سد بعض الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها في تلك الدراسات، ومنها:

- تناولت هذه الدراسة نظام تقييم الأداء من خلال دراسة العلاقة بين المقومات الأساسية (العناصر) لنظام تقييم الأداء والتخطيط للمسار الوظيفي، وباعتقاد الباحثون أن مثل هذه العلاقة لم يسبق دراستها من قبل.

- يُعد موضوع تخطيط المسار الوظيفي من المواضيع الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ولا يزال الجدل مستمراً حولها، من حيث تبني المدخل الفردي أو المدخل التنظيمي، أو تحقيق التوافق بين المدخلين، وأن غالبية الدراسات التي أجريت تم تطبيقها على منظمات في بيئات غير عربية.
- تختلف هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها تتناول مجالاً جديداً في بيئة جديدة، هي البلديات الكبرى في قطاع غزة، حيث يعتقد الباحثون بأنه لم يسبق أن تم إجراء دراسة في مثل هذا الموضوع على بلديات قطاع البلديات علي حد علم الباحثون.

منهجية الدراسة

- **البيانات الثانوية:**

اعتمد الباحثون على البيانات والمعلومات الواردة في الكتب والدوريات العلمية العربية والأجنبية المرتبطة بالموضوع، وعلى مراجعة الدراسات والرسائل العملية السابقة ذات العلاقة بالدراسة، بالإضافة إلى أن الباحثون اعتمدوا على البيانات الإحصائية والتقارير المنشورة المتاحة.

- **البيانات الأولية:**

وهي البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية التي تم جمعها ميدانياً، من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض؛ حيث وُجِّهَت لجميع العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة، الذين يتولون المناصب الإدارية (رؤساء البلديات- والمدراء العامون- ومدراء الدوائر- ورؤساء الأقسام)، وقد رُوعي في تصميم الاستبانة تحديد الأبعاد الرئيسة، وقد تم صياغة الفقرات بوضوح تحت كل بعد، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة؛ بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة. ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في البلديات الكبرى في قطاع غزة الذين يتولون المناصب الإدارية (رؤساء البلديات- والمدراء العامون- ومدراء الدوائر- ورؤساء الأقسام) الذي يقع ضمن مهامهم الوظيفية عملية تقييم الأداء لمرؤوسيهم، والبالغ عددهم (186) مائة وستة وثمانون موظفاً (وزارة الحكم المحلي، 2010،أ).

تم اختيار أسلوب المسح الشامل؛ حيث قام الباحثون بتوزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

ويوضح جدول رقم (1) مجتمع الدراسة موزعاً حسب المسمى الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، وكذلك حسب مكان العمل.

جدول رقم (1)

توزيع مجتمـــع الدراســــة تبعاً للمسمى الوظيفي و البلدية

المسمى الوظيفي / البلدية	رؤساء البلديات	المدراء العامون	ق.أ.* مدير عام	مدراء الدوائر	ق.أ.مدير دائرة	رؤساء الأقسام	ق.أ.رئيس قسم	المجموع
بلدية جباليا	1	1	-	9	-	14	-	25
غزة	1	1	7	17	8	43	3	80
دير البلح	1	-	-	4	-	6	-	11
خانيونس	1	1	-	6	4	18	10	40
رفح	1	1	-	12	-	16	-	30
العدد الإجمالي								186

المصدر: وزارة الحكم المحلي، 2010، دائرة شئون البلديات.

بلدية غزة،2010، دائرة شئون الموظفين.

أداة الدراسة

قام الباحثون بإعداد استبانة لجمع البيانات المطلوبة من مصادرها الأولية، نظراً لما تتميز به هذه الوسيلة من مميزات عديدة عن باقي الأدوات الأخرى، وذلك بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة، ومراجعة الأدب الإداري المتعلق بموضوع الدراسة، وفق نموذج الاستبيان المغلق الذي يتطلب من المبحوثين اختيار إجاباتهم من العبارات المختلفة التي تضمنتها الاستبانة وفقاً لتدرج مقياس ليكرت الخماسي، وتُعطى الإجابة موافق بشدة (5) درجات، الإجابة موافق (4)، الإجابة محايد (3)، الإجابة معارض (2)، والإجابة معارض بشدة(1).

تتكون الاستبانة من (45) عبارة موزعة على ستة محاور كالتالي:

1. المحور المتعلق بتحديد أهداف تقييم الأداء ويشتمل على 5 عبارات.
2. المحور المتعلق بتحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها، ويشتمل على 7 عبارات.
3. المحور المتعلق بتدريب المُقيِّمين ويشتمل على 5 عبارات. .
4. المحور المتعلق بتحليل نتائج تقييم الأداء، ويشتمل على 5 عبارات.
5. المحور المتعلق بوجود تغذية عكسية لتقييم الأداء، ويشتمل على 5 عبارات.
6. المحور المتعلق بتخطيط المسار الوظيفي، ويشتمل على 18 عبارة.

صدق أداة الدراسة وثباتها

أ- صدق أداة الدراسة: صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعدة طرق منها:

- **صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين:**

لقد تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (8) من أساتذة الجامعات المتخصصين في إدارة الأعمال، بالإضافة إلى عدد من الإحصائيين العاملين في مجال تصميم البيانات الخاصة بالبحوث العلمية وتحليلها، المتعلقة بالأبحاث الاجتماعية، بهدف تحكيمها من خلال إبداء آرائهم، وملاحظاتهم حول سلامة فقرات الاستبانة،

* ق. أ: قائم بأعمال

ومدى انتمائها إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة الستة، وفي ضوء تلك الآراء تم حذف الفقرات وتعديل بعضها أو إضافتها، على النحو الذي ساهمت بموجبه تلك الآراء في صحة الفقرات وصلاحيتها للتطبيق على موضوع الدراسة.

- **الدراسة الاستطلاعية:**

جرى التحقق من صدق الاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة مكونة من (30) موظفاً وموظفة، وذلك من خلال توزيع (30) استبانة على عينة عشوائية قبل تعميمها، ولم ينتج عن هذا الاختبار أي تعديل على الاستبانة المحكمة، وعليه فقد تم اعتماد الاستبانة للتوزيع على عينة الدراسة.

- صدق الاتساق الداخلي:

صدق الاتساق الداخلي يعني صدق المضمون، وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال التالي:

الصدق البنائي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي قام الباحثون بحساب معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة.

تبين من النتائج الموضحة في الجدول التالي أن أبعاد الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.71 - 0.96)، وهذا يدل على أن أبعاد الاستبانة تتمتع بمعامل صدق عال.

جدول (2)

معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة الستة والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد أهداف تقييم الأداء.	0.75	**
تحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها.	0.71	**
تدريب المُقيّمين.	0.85	**
تحليل نتائج تقييم الأداء.	0.89	**
التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء.	0.93	**
تخطيط المسار الوظيفي.	0.96	**

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

ب- ثبات أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أنه سوف يتم الحصول على النتائج نفسها، فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة ثانية، وفي الظروف نفسها لاختبار المحتوى نفسه، وقد تم حساب معامل الثبات، باستخدام طريقة التجزئة النصفية، وطريقة ألفا كرونباخ.

- طريقة التجزئة النصفية:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) فرد من أفراد عينة الدراسة ، وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تقسيم بنود الاستبانة إلى نصفين، وكذلك بنود كل بعد إلى قسمين ، حيث تم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني للاستبانة، وكذلك لكل بعد على حده ،حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون لدرجات الاستبانة الكلية بهذه الطريقة (0.88)، وبعد استخدام معادلة سبيرمان براون المعدلة أصبح معامل الثبات (0.93)،أي أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل جميعها فوق (0.80)، وأن معامل الثبات الكلي (0.93) وهذا دليل كافٍ على أن الأبعاد بفقراتها تتمتع بمعامل ثبات عالٍ جداً.

- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحثون طريقة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، ويتضح أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (0.86) وأن معامل الثبات الكلي للاستبانة هو (0.97) وهذا دليل كافٍ على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. وبذلك يكون الباحثون قد تأكدوا من صدق الاستبانة وثباتها، وأنها صالحة للتطبيق على مجتمع الدراسة.

التحليل المبدئي لبيانات الدراسة

قام الباحثون بإجراء تحليلاً مبدئياً لبيانات الدراسة تظهر واقع متغيرات الدراسة في البلديات الكبرى بقطاع غزة وتمثلت هذه البيانات في التالي:

1.تطبيق نظام تقييم الأداء:

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد نظام تقييم الأداء

الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن* النسبي%	الترتيب
تحديد أهداف تقييم الأداء.	5	19.05	4.6	76.2	1
تحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها.	7	24.6	5.1	70.3	2
تدريب المقيمين.	5	14.03	4.1	56.1	3
تحليل نتائج تقييم الأداء.	5	13.5	4.1	54.0	5
التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء.	5	13.95	4.4	55.8	4

* يتم حساب الوزن النسبي بقسمة الوسط الحسابي لكل بعد على الدرجة الكلية لكل بعد ثم ضرب الناتج في 100

تبين من خلال الجدول السابق أن بعد تحديد أهداف تقييم الأداء قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبوزن نسبي 76.2%، فقد بلغ متوسط درجاته 19.05 درجة وبانحراف معياري 4.6 درجة، وهذا يشير إلى أن العاملين يرون أنه من أولوية التقييم هي تحديد أهدافه وبنسبة 76.2%، في حين احتل بعد تحديد معايير الأداء ووضوحها المرتبة الثانية، وبوزن نسبي 70.3% وهذا يشير إلى أن العاملين يرون أن تحديد معايير الأداء ووضوحها يتم بدرجة كبيرة وبنسبة 70.3%، في حين احتل بعد تدريب المقَيّمين المرتبة الثالثة، وبوزن نسبي 56.1%، وكذلك احتل بعد التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء المرتبة الرابعة، وبوزن نسبي 55.8%، في حين لوحظ أنه بعد تحليل نتائج تقييم الأداء احتل المرتبة الخامسة، وبنسبة 54.0%.

2. **تخطيط المسار الوظيفي:**

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتخطيط المسار الوظيفي

البعد	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%
تخطيط المسار الوظيفي.	18	52.2	1.2	58.0

تبين من خلال الجدول السابق أن متوسط درجات تخطيط المسار الوظيفي بلغ 52.2 درجة وبوزن نسبي 58.0%، و مما يدل على أن العاملين في البلديات الكبرى يرون أنه يوجد في البلديات تخطيط المسار الوظيفي بدرجة متوسطة وبنسبة 58.0%.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة:

تنص الفرضية الرئيسة على انه " **توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق نظام تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة**".

ويتفرع منها الفرضيات الخمس التالية:

الفرضية الفرعية الأولي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحديد أهداف تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

لأختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مستوى تحديد أهداف تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5)

نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مستوى تحديد أهداف تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي

أبعاد نظام تقييم الأداء	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد أهداف تقييم الأداء.	0.49	**

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بُعد تحديد أهداف تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة؛ حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.49 عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وهذا يدل على أنه كلما تم تحديد أهداف تقييم الأداء كلما أدى ذلك إلى زيادة التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، والعكس صحيح.

<u>النتيجة الجزئية للفرضية الفرعية الأولي</u>: ثبت صحة الفرضية والتي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحديد أهداف تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

جدول (6)

نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى تحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها وتخطيط المسار الوظيفي

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها.	0.57	**

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

للإجابة عن هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مستوى تحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول السابق.

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد تحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة؛ حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.57 عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وهذا يدل على أنه كلما تم تحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها، كلما أدى ذلك إلى زيادة تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، والعكس صحيح.

<u>النتيجة الجزئية للفرضية الفرعية الثانية</u>: ثبت صحة الفرضية والتي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تدريب المُقَيِّمين، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

للإجابة عن هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مستوى تدريب المقَيِّمين، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة ، تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (7) وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد تدريب المقَيِّمين والتخطيط للمسار الوظيفي

للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة؛ حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.76 عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وهذا يدل على أنه كلما تم تدريب المقيمين كلما أدى ذلك إلى زيادة تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، والعكس صحيح .

جدول (7)

نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مستوى تدريب المقيمين وتخطيط المسار الوظيفي

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تدريب المقيمين.	0.76	**

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

<u>النتيجة الجزئية للفرضية الفرعية الثالثة</u>: ثبت صحة الفرضية والتي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تدريب المُقَيِّمين، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشتوى تحليل نتائج تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

للإجابة عن هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مستوى تحليل نتائج تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال جدول رقم(8).

جدول (8)

نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مستوى تحليل نتائج تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحليل نتائج تقييم الأداء.	0.74	**

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد تحليل نتائج تقييم الأداء والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة؛ حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.74 عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وهذا يدل على أنه كلما تم تحليل نتائج تقييم الأداء كلما أدى ذلك إلى زيادة تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، والعكس صحيح.

<u>النتيجة الجزئية للفرضية الفرعية الرابعة</u>: ثبت صحة الفرضية والتي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحليل نتائج تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة

للإجابة عن هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مستوى التغذيــة العكســية لنظام تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة ، والنتائج المتعلقــة بهــذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (9)

نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مستوى التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء.	0.81	**

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة؛ حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.81 عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وهذا يدل على أنه كلما توفرت تغذية عكسية لنظام تقييم الأداء، كلما أدى ذلك إلى زيادة تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، والعكس صحيح.

<u>النتيجة لجزئية للفرضية الفرعية الخامسة:</u> **ثبت صحة الفرضية والتي تنص على انه توجد علاقــة ذات دلالــة إحصائية بين مستوى التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.**

<u>النتيجة العامة للفرضية الرئيسة:</u>

بالنظر إلى النتائج الجزئية السابقة الخاصة بالفرضية الرئيسة تبين " وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالــة إحصائية بين مستوى تطبيق نظام تقييم الأداء والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبــرى بقطــاع غزة ".

مناقشة نتائج البحث

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة

تنص الفرضية الرئيسة على أنه " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق نظام تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة"، ويتفرع منهــا خمــس فرضــيات، ويمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات الخمس المتفرعة من الفرض الرئيس حسب التالي:

1- ينص الجزء الأول من الفرضية الرئيسة على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحديد أهداف تقييم الأداء والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة".

توصلت نتيجة اختبار الجزء الأول من الفرضية الرئيسة إلى وجود علاقة طردية متوســطة ذات دلالــة إحصائية بين مستوى تحديد أهداف تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبــرى بقطــاع غزة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شيبان (1988) حيث أشارت إلى ارتبــاط الترقيــة الوظ... بدرجــة متوسطة بتقييم الأداء، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من عسكر (1990) والســويلم (2003) التــي

توصلت نتائج دراساتهما إلى ارتباط أهداف تقييم الأداء بتنمية الفرد وتطويره، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة Louw (2006) الذي أشار فيها إلى ارتباط أهداف تقييم الأداء بتطوير الموظف والمسار الوظيفي.

وفي المقابل فإن هذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة أحمد (1985) التي توصلت إلى عدم الربط بين نتائج تقييم الأداء والسياسات المتعلقة بتخطيط شئون الأفراد وتطويرهم، ويعزو الباحثون هذا الاختلاف إلى طول الفترة الزمنية التي تفصل بين الدراستين، وما جرى خلالها من زيادة في الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي، وكذلك تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من إسماعيل (2005) وعبد الصمد (2008) التي أشارت نتائج دراستهما إلى أن المجال الوحيد الذي يرتبط بنتائج تقييم الأداء هو تحديد نسبة العلاوة الدورية التي يحصل عليها الموظفون، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عواد (2005) التي أشارت إلى عدم الربط بين تحديد أهداف تقييم الأداء والتخطيط الوظيفي، وكذلك يمكن القول إن هذه النتيجة تختلف جزئياً مع نتائج دراسة بعجي (2007) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة، واضحة، ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء والقرارات المتعلقة بمراجعة شئون الأفراد المختلفة في المؤسسة، ويعزو الباحثون ذلك الاختلاف إلى أن هذه الدراسات اتفقت حول افتقار عملية تقييم الأداء إلى الأسس والمعايير اللازمة لنجاح هذه العملية، ووجود ضعف عام في نظام تقييم الأداء، وعدم جدية، والتزام الجهات المسئولة لتطبيق نظام فعّال؛ مما حال دون الوصول إلى الأهداف المنشودة .

وعليه فإن نتيجة اختبار الجزء الأول من الفرض الرئيس التي دلت على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحديد أهداف تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعتبر من وجهة نظر الباحثون منطقية، ويفسر الباحثون هذه النتيجة بأنه كلما كان هنالك تحديد لأهداف التقييم التي تراعي متطلبات التخطيط للمسار الوظيفي كلما أسهم ذلك في مساعدة القيادة الإدارية على التخطيط للمسار الوظيفي، لاسيما وأن تحديد الأهداف يرتبط ارتباطاً وثيقاً، مباشراً بتخطيط المسار الوظيفي، فمعرفة الأهداف وتحديدها يمثل نقطة البداية في عملية التخطيط، فالهدف إذا تم تحديده فإنه ييسر الملاحظة والقياس والتقييم، ويؤدي إلى ضبط عملية التقييم بأكملها.

2- ينص الجزء الثاني من الفرضية الرئيسة على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة".

توصلت نتيجة اختبار الجزء الثاني من الفرضية الرئيسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، وتتفق هذه النتيجة فيما يخص تحديد معايير تقييم الأداء مع نتيجة دراسة الباسمي (2003) التي توصلت إلى أن معايير تقييم الأداء الموضوعية تعتبر من أهم الأسس التي يستند عليها نظام تقييم الأداء، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو ماضي (2007) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير ونماذج تقييم الأداء وعملية تقييم الأداء، وكذلك تتفق هذه النتيجة فيما يخص تحديد معايير تقييم الأداء أيضاً مع نتائج دراسة كل من الضلعان (1995)، وإسماعيل (2005)، وعواد (2005) التي توصلت نتائج دراساتهم إلى أن عدم وجود معايير لتقييم الأداء يؤثر على نجاح عملية التقييم ودقة النتائج، كما تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة Abu-Musa (2008) الذي أشار فيها إلى أن نماذج تقييم الأداء الحالية لا تُقيّم قدرات الموظفين بسبب عدم احتوائها على معايير كمية.

كذلك يمكن القول إن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة Roberts (1994) التي أشارت إلى أن معايير تقييم الأداء تعتبر من الركائز الأساسية لتحقيق الفاعلية لنظام تقييم الأداء.

وعليه فإن نتيجة اختبار الجزء الثاني من الفرضية الرئيسة ، التي دلت على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعتبر من وجهة نظر الباحثون منطقية، ويفسر الباحثون هذه النتيجة بأنه كلما كان هنالك تحديد ووضوح لمعايير التقييم التي تراعي متطلبات التخطيط للمسار الوظيفي، كلما أسهم ذلك في مساعدة القيادة الإدارية على التخطيط للمسار الوظيفي نظراً لأن معايير تقييم الأداء تمثل الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على أداء الأفراد فيما إذا كان وفق المطلوب أم لا، ومن خلالها يمكن تحديد قدرات وصفات الأفراد المرتبطة بوظائفهم الحالية والتنبؤ بالوظائف التي يمكن إسنادها لهم في المستقبل بطريقة موضوعية تعتمد على معدلات الأداء المعيارية، وليس على التقديرات الشخصية.

3- ينص الجزء الثالث من الفرضية الرئيسة على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تدريب المُقيِّمين والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة".

توصلت نتيجة اختبار الجزء الثالث من الفرضية الرئيسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تدريب المُقيِّمين، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة، من حيث أهمية الدور الذي يلعبه تدريب المُقيِّمين في إنجاح عملية التقييم، وتحقيقها للأهداف المنشودة من عدمه، وأهم هذه الدراسات ما يلي:

- نتائج دراسة النسور (1990) التي أشارت إلى أن افتقار وحدات تقييم الأداء إلى الطاقات المؤهلة أدى إلى وجود نظام لتقييم الأداء لا يتصف بالمؤسسية.
- نتائج دراسة Somerick (1992) التي أشارت إلى أن هنالك حاجة لتدريب المُقيِّمين بهدف تخفيض نسبة الأخطاء المحتملة، ولكي يكونوا أكثر إيماناً بعدالتهم وصراحة رأيهم حينما يلزم الأمر.
- نتائج دراسة كلٍ من بحيري ومجاهد وأبو العلا (1991)، وآل يعن الله (1998)، والسويلم (2003) التي توصلت نتائج دراساتهم إلى أن من معوقات عملية تقييم الأداء عدم حصول الرؤساء على دورات تدريبية كافية في هذا المجال.
- نتائج دراسة كلٍ من الباسمي (2003)، والتويم (2004) التي أشارت نتائج دراستهما إلى أن من أهم الصعوبات التي تواجه الرؤساء في أثناء قيامهم بعملية التقييم عدم توفر دورات متخصصة.
- نتائج دراسة إسماعيل (2005) الذي أشار فيها إلى أن عدم تدريب الأفراد الذين يقومون بعملية تقييم الأداء لتعريفهم بالأصول والأسس العلمية الواجب إتباعها عند القيام بتلك العملية ينعكس بشكل سلبي على النتائج النهائية لعملية التقييم.
- نتائج دراسة Louw (2006) التي توصلت إلى أن تدريب المُقيِّمين يجب أن يكون جزءاً من مقومات تصميم نظام تقييم الأداء.
- نتائج دراسة عبد الصمد (2008) التي توصلت إلى أن عدم موضوعية عملية التقييم ناتج إلى حد كبير عن عدم تدريب المُقيِّمين على كيفية استيفاء تقارير تقييم الأداء، ولا على كيفية الحكم على أداء العاملين.

وعليه فإن نتيجة اختبار الجزء الثالث من الفرضية الرئيسة ، التي دلت على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تدريب المُقيِّمين، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعتبر من وجهة نظر الباحثون منطقية، حيث إنه كلما كان هنالك تدريب للمُقيِّمين على كيفية تطبيق الأصول العلمية الصحيحة في تقييم الأداء كلما أدى ذلك إلى الوصول إلى نتائج صحيحة موضوعية تساعد على تخطيط المسار الوظيفي للأفراد، ويفسر الباحثونْ هذه النتيجة بأنه كلما كان هنالك تدريب للمُقيِّمين، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة معرفة المُقيِّمين بأهداف نظام تقييم الأداء، والخطوات الصحيحة لتحقيق هذه الأهداف، والتغلب على الكثير من الأخطاء التي غالباً ما يقع فيها المُقيِّمون، وجسر الهوة الناتجة عن الفروق الفردية للمُقيِّمين، وكلما أدى ذلك أيضاً إلى زيادة دقة نتائج عملية التقييم، وما يترتب عليها من إجراءات تساهم في التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

4- ينص الجزء الرابع من الفرضية الرئيسة على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحليل نتائج تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة".

توصلت نتيجة اختبار الجزء الرابع من الفرضية الرئيسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحليل نتائج تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة؛ من حيث أهمية الدور الذي يلعبه تحليل نتائج تقييم الأداء في تحقيق الفاعلية لعملية تقييم الأداء، وأهم هذه الدراسات ما يلي:

- نتائج دراسة طعامنة (1994) التي توصلت إلى ارتباط الممارسات السلبية للمُقيِّمين بعدم إجراء تحليل لنتائج تقييم الأداء، حيث يتم التقييم بناءً على العلاقات الشخصية.
- نتائج دراسة إدارة البحوث والتخطيط بالديوان العام للخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية (1995) التي توصلت إلى أن تحليل نتائج تقييم أداء العاملين في الأجهزة الحكومية أمر له أهميته وفاعليته في العملية الإدارية بهذه الأجهزة.
- نتائج دراسة كلٍّ من النونو (2004)، وعواد (2005) التي أشارت نتائج دراستهما إلى أن عدم الاهتمام بتحليل نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى ضعف أهمية عملية التقييم والاستفادة من نتائجها.
- نتائج دراسة إسماعيل (2005) التي أشارت إلى أن عدم تحليل نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى الحصول على نتائج شكلية بعيدة عن الواقع.
- نتائج دراسة عبد الصمد (2008) التي أشارت إلى أن تحليل نتائج تقييم الأداء يساعد على تصحيح الأخطاء، ومنع تكرارها، والبحث عن أسباب الانحراف عن المعدلات المقبولة.

وعليه فإن نتيجة اختبار الجزء الرابع من الفرضية الرئيسة، التي دلت على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحليل نتائج تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعتبر من وجهة نظر الباحثون منطقية، حيث إنه كلما كان هنالك تحليل لنتائج تقييم الأداء أدى ذلك إلى الوصول إلى نتائج صحيحة، موضوعية تساعد على تخطيط المسار الوظيفي للأفراد، ويفسر الباحثون هذه النتيجة بأن التحليل والدراسة العلمية لنتائج تقيم الأداء يساعد على إظهار نتائج دقيقة موضوعية، تُمكّن القيادة الإدارية من اكتشاف المهارات والقدرات الحقيقية للعاملين، والعمل على ترقيتها وتنميتها، وأن تتخذ قراراتها المتعلقة بتخطيط مسارهم الوظيفي على أسس موضوعية.

5 - ينص الجزء الخامس من الفرضية الرئيسة على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة".

توصلت نتيجة اختبار الجزء الخامس من الفرضية الرئيسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التغذية العكسية لتقييم الأداء والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة؛ من حيث أهمية الدور الذي يلعبه وجود تغذية عكسية لنظام تقييم الأداء في تحقيق الفاعلية لعملية تقييم الأداء وتدعيم ثقة الأفراد في هذه العملية ورضاهم عنها، وأهم هذه الدراسات ما يلي:

- نتائج دراسة (1994) Roberts التي توصلت إلى أن درجة التغذية العكسية للموظف تعتبر من المتغيرات الأكثر إيجابية في قبول عملية التقييم، وهي أساسية لتشجيع تطوير الأداء ورعايته، وتبرير الحكم على الأداء وتفسيره.
- نتائج دراسة النونو (2004) التي توصلت إلى أن عدم وجود تغذية عكسية لنتائج تقييم الأداء يؤدي إلى جهل الموظف بمستوى أدائه واحتياجاته للتطوير.
- نتائج دراسة عواد (2005) التي أشارت إلى أن نقص الاهتمام بالتغذية العكسية لنتائج تقييم الأداء جعل جهد عملية التقييم وفائدتها في موضع الشك لعدم الاستفادة منها.
- نتائج دراسة الفايدي (2007) التي أشارت إلى أن عدم توفير تغذية عكسية مستمرة يؤدي إلى تدني الأداء وعدم تقبل نتيجة التقييم.
- نتائج دراسة (2006) Louw التي خلصت إلى أن التغذية العكسية هي أحد العناصر الأساسية لتصميم نظام تقييم أداء فعال.
- نتائج دراسة أبو ماضي (2007) الذي أشار فيها إلى أهمية التغذية العكسية في تقييم الأداء؛ حيث إن الموظف يتعرف على مدى التقدم الذي أحرزه في مجال الأهداف المتعلقة بعمله، وكذلك العمل على تحديد الأهداف المستقبلية.

وعليه فإن نتيجة اختبار الجزء الخامس من الفرضية الرئيسة، التي دلت على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة تعتبر من وجهة نظر الباحثون منطقة، حيث إنه كلما كان هنالك تغذية عكسية توفر المعلومات اللازمة عن مدى فعالية نظام تقييم الأداء في تحقيق الأهداف المنشودة، كلما أدى ذلك إلى مساعدة القيادة الإدارية على التخطيط للمسار الوظيفي، ويفسر الباحثون هذه النتيجة بأن التغذية العكسية تساعد على التأكد من أن عملية تقييم الأداء تحقق الأهداف المرجوة منها، التي من ضمنها التخطيط للمسار الوظيفي، وذلك من خلال المراجعة المستمرة للعناصر المختلفة لنظام تقييم الأداء، والعمل على تعديلها وتوجيهها وفقاً للأهداف المراد تحقيقها، وكذلك من خلال اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم بحيث يتمكنون من التعرف على نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وكذلك التعرف على نقاط الضعف، والعمل على علاجها والتغلب عليها.

بناءً على نتائج الفرضيات الخمس المتفرعة من الفرضية الرئيسة، فإن نتائج اختبار الفرضية الرئيسة توصلت إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق نظام تقييم الأداء والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

استهدف منهج تحليل البيانات الميدانية إلى التحقق من وجود علاقة بين مستوى تطبيق نظام تقييم الأداء، والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، وقد تبين من نتائج تحليل البيانات الميدانية للدراسة ما يلي:

1. مثلت عناصر نظام تقييم الأداء أهم المتغيرات في تفسير العلاقة بين مستوى تطبيق نظام تقييم الأداء والتخطيط للمسار ويتضح ذلك من خلال النتائج التالية:

- أثبتت الدراسة الحالية أنه كلما زاد مستوى تحديد أهداف تقييم الأداء، كلما أدى ذلك إلى زيادة التخطيط للمسار الوظيفي؛ لأن ذلك سيساهم في تحديد المسارات الوظيفية، والوظائف المستقبلية الواقعة عليها، والمؤهلات والمهارات الواجب توافرها في الأشخاص المرشحين لتولي هذه الوظائف، وذلك لتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة التي سيشغلها.
- أثبتت الدراسة الحالية أنه كلما زاد مستوى تحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها، كلما أدى ذلك إلى زيادة التخطيط للمسار الوظيفي؛ لأن ذلك سيساهم في تحديد قدرات، ومهارات الأفراد المرتبطة بوظائفهم الحالية، والتنبؤ بالوظائف التي يمكن إسنادها لهم مستقبلياً، بطريقة موضوعية ترتكز على أسس معيارية، وليس على التقديرات الشخصية.
- أثبتت الدراسة الحالية أنه كلما زاد مستوى تدريب المقيمين، كلما أدى ذلك إلى زيادة التخطيط للمسار الوظيفي؛ وهذا يدل على أهمية الدور الذي يلعبه المُقيّمون في نجاح عملية تقييم الأداء، وتحقيق الأهداف المنشودة.
- أثبتت الدراسة الحالية أنه كلما زاد مستوى تحليل نتائج تقييم الأداء، كلما أدى ذلك إلى زيادة التخطيط للمسار الوظيفي؛ لأن ذلك سيساهم في توفير قاعدة من المعلومات الصحيحة، والدقيقة عن قدرات ومهارات الأفراد؛ بحيث توفر الأساس السليم للتخطيط الجيد.
- أثبتت الدراسة الحالية أنه كلما زاد مستوى التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء، كلما أدى ذلك إلى زيادة التخطيط للمسار الوظيفي؛ لأن ذلك سيساهم في تصحيح الانحرافات التي تنتج عن تطبيق نظام تقييم الأداء من جهة، وكذلك تصحيح الانحرافات الناتجة عن اختلاف أداء الأفراد عن الأداء المخطط من الجهة الأخرى، وفي الوقت المناسب.

ثانياً- التوصيات:

أ- توصيات على مستوى العاملين

1. يجب أن يسعى الأفراد لزيادة مستوى معرفتهم بمفهوم عملية تقييم الأداء وأهدافها، والفوائد المرجوة منها؛ التي تعود بالنفع على العاملين والبلديات على حد سواء.
2. ضرورة أن يتوافر لدى العاملين في البلديات المعرفة التامة بمعايير تقييم الأداء، التي سوف يتم تقييم أدائهم على أساسها.
3. ضرورة أن يستفيد العاملين من التغذية العكسية لنظام تقييم الأداء؛ بحيث يتم معرفة نقاط القوة، والعمل على تعزيزها، وكذلك معرفة نقاط الضعف والعمل على علاجها، والتغلب عليها.

4. يجب أن يسعى الأفراد لزيادة مستوى معرفتهم بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي، وأهميته، والفائدة المرجوة منه؛ التي تعود بالنفع على العاملين والبلديات على حد سواء.
5. ضرورة أن يقوم العاملون بتخطيط مسارهم الوظيفي على ضوء طموحاتهم وآمالهم من جهة، وعلى ضوء الوظائف المتاحة، وكذلك الوظائف المستقبلية التي سوف تحتاج إليها البلديات من جهة أخرى، والعمل على تمنية قدراتهم، ومهاراتهم؛ بما يتوافق مع متطلبات هذه الوظائف.

ب- توصيات على مستوى القيادة الإدارية

1. ضرورة أن تعمل القيادة الإدارية في بلديات قطاع غزة على تعزيز تحديد أهداف تقييم الأداء، وبخاصة تلك التي تراعي متطلبات التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين، وأن تكون هذه الأهداف واضحة، وموضوعية، وقابلة للقياس.
2. ضرورة أن تعمل القيادة الإدارية في بلديات قطاع غزة على تعزيز تحديد معايير تقييم الأداء ووضوحها، وبخاصة تلك التي تراعي متطلبات التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين، والعمل على بناء معدلات أداء معيارية تتم في ضوء الوصف الوظيفي، وأن تكون هذه المعايير واضحة لا غموض فيها سهلة الفهم، وان تكون ديناميكية بحيث تتجاوب مع التطورات والتغيرات في بيئة العمل وطبيعته.
3. على القيادة الإدارية في بلديات قطاع غزة أن تكثف الدورات التدريبية للقائمين على عملية التقييم، وأن يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين لهذه الغاية من أجل تعريف المُقيِّمين بالأصول والأسس العلمية الواجب إتباعها عند قيامهم بعملية التقييم، لرفع كفاءتهم ولتمكينهم من إنجاز هذه العملية على الوجه الأكمل، وتوظيف نتائجها في التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين، وفي السياسات الأخرى المتعلقة بشئون الأفراد.
4. ضرورة أن تعمل القيادة الإدارية في بلديات قطاع غزة، بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية إلى إصدار كتيبات إرشادية تشرح فيها مفهوم عملية التقييم وأهميتها، والفوائد التي يمكن أن تحققها للبلديات، ولجميع العاملين فيها، وكذلك العمل على توضيح نماذج تقييم الأداء وعناصرها، ومبادئ التقييم العادل الموضوعي.
5. على القيادة الإدارية في بلديات قطاع غزة العمل على إخضاع البيانات والمعلومات التي يتم جمعها من خلال نموذج تقييم الأداء إلى تحليل علمي ودراسة موضوعية، والاستعانة بالبرامج المحوسبة في هذا المجال من أجل الحصول على نتائج صحيحة دقيقة؛ لضمان النزاهة والعدالة والبعد عن العلاقات الشخصية، ومن ثم يمكن الاستفادة من النتائج المستخلصة في اكتشاف المهارات، والقدرات الحقيقية للعاملين، والعمل على اكتشاف جوانب القصور في أدائهم، وأن تتخذ قراراتها المتعلقة بتخطيط مسارهم الوظيفي على أسس موضوعية.
6. على القيادة الإدارية في بلديات قطاع غزة العمل على زيادة مستوى الاهتمام بالتغذية العكسية؛ لضمان المراجعة المستمرة للعناصر المختلفة لنظام تقييم الأداء، وكذلك العمل على تعديلها وتوجيهها وفقاً للأهداف المراد تحقيقها، وكذلك ضرورة الاهتمام بإبلاغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم؛ بحيث يتمكنون من التعرف على نقاط القوة، والعمل على تعزيزها، وكذلك التعرف على نقاط الضعف، والعمل على علاجها، والتغلب عليها؛ لتوفير أفضل السبل لتحقيق الأهداف المنشودة، التي من ضمنها التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين.
7. ضرورة أن تعمل القيادة الإدارية في بلديات قطاع غزة على عقد ندوات علمية وورش عمل، يتم من خلالها رفع مستوى وعي العاملين بمفهوم التخطيط للمسار الوظيفي وأهميته، ودوره في تحقيق الأهداف التي ينشدها كل من العاملين والبلديات على حد سواء.

8. على القيادة الإدارية في بلديات قطاع غزة العمل على وجود خطط فعلية للمسار الوظيفي للعاملين، يتم من خلالها توضيح حركة انتقال العاملين بين الوظائف، التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي، سواء كان هذا الانتقال أفقياً أو رأسياً خلال حياتهم الوظيفية في البلدية من بدايتها حتى نهايتها.

9. على القيادة الإدارية في بلديات قطاع غزة العمل على توفير الدعم اللازم من أجل مساعدة العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم، من أجل تهيئتهم لشغل الوظائف الواقعة على مسارهم الوظيفي.

10. ضرورة أن تعمل القيادة الإدارية في بلديات قطاع غزة على الاهتمام بسياسة النقل والتدوير الوظيفي، من أجل إكساب العاملين مهارات ومعارف وخبرات متنوعة، تساعدهم على التقدم في مساراتهم الوظيفية، ولكي يكونوا قادرين على مواجهة أي تغيير يطرأ على الوظائف الواقعة على هذه المسارات.

11. ضرورة أن تعمل القيادة الإدارية في بلديات قطاع غزة على أن يتكامل تخطيط المسار الوظيفي للعاملين مع الأنظمة الأخرى؛ لإدارة الأفراد كالترقية والنقل، والمرتبات والحوافز، والإنهاء المبكر للخدمة، مما يعزز إمكانات نجاح عملية التخطيط، ووضعها موضع التنفيذ.

12. ضرورة أن تستفيد القيادة الإدارية في بلديات قطاع غزة من التعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة؛ لإعداد المسارات الوظيفية للعاملين، لما يحققه التعاون الهادف من نجاح لمهمة التخطيط للمسارات الوظيفية للعاملين.

13. ضرورة أن تستفيد القيادة الإدارية في بلديات قطاع غزة من التجارب الناجحة للمنظمات الأخرى، في تعزيز مستوى التخطيط للمسار الوظيفي، مع ضرورة تجنب نقل هذه التجارب كما هي، بل يجب دراستها وتكييفها بما يتناسب مع أهداف البلديات.

14. على القيادة الإدارية في بلديات قطاع غزة أن تعمل على توفير قاعدة معلومات؛ بحيث تشتمل على بيانات تتعلق بمؤهلات العاملين ومهاراتهم، وميولهم وتفضيلاتهم، وكذلك نتائج تقييم أدائهم، وغيرها من البيانات التي تساعد على تحقيق الفاعلية لعملية تخطيط المسار الوظيفي.

مصادر الدراسة:

أولاً- المصادر العربية

آل مذهب، معدي بن محمد. (2007). برامج تخطيط المسار الوظيفي: الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية. **مجلة الإدارة العامة**، المجلد 47، العدد 4، 491-529.

آل يعن الله، محمد عبد الله علي. (1998). "فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي لضباط حرس الحدود بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية علي ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية ومنطقة نجران". **رسالة ماجستير غير منشورة**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

أبو ماضي، خالد ماضي. (2007). "معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها". **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

أحمد، هناءة أحمد سيد. (1985). "تقييم الكفاءة كأداة لرقابة الإدارة على العاملين- نموذج نظري بالتطبيق على القطاع العام". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.

إدارة البحوث والتخطيط بالديوان العام للخدمة المدنية. (1995). **تقويم الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية**، ورقة عمل مقدمة لندوة الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

إسماعيل، نوار. (2005). "تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة: نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري". **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.

الباسمي، عبد الرحمن محمد. (2003). "تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية: دراسة تطبيقية على القيادات العسكرية والمدنية بكلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية". **رسالة ماجستير غير منشورة**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

التويم، خالد بن فهد. (2004). "مجالات الاستفادة من تقويم الأداء الوظيفي و المعوقات التي تواجهه من وجهة نظر الرؤساء المباشرين: دراسة استطلاعية لضباط شرطة مدينتي الرياض والدمام". **رسالة ماجستير غير منشورة**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2010). إحصاءات السكان.

الجويعدي، ماجد بن أحمد. (2007). "التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفها: دراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة فرع المنطقة الوسطى". **رسالة ماجستير غير منشورة**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

الحربي، حياة محمد بن سعد. (1994). "واقع تقويم الأداء الوظيفي لموظفي وموظفات الإدارات المختلفة بجامعة أم القرى بمكة المكرمة". **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة أم القرى.

الحربي، سمر مطر العوفي. (2008). "مفهوم المسار الوظيفي وتطويره كما تراه موظفات جامعة القصيم". **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القصيم.

الحمادنة، عبد الله سليمان. (1984). "قياس كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية". **رسالة ماجستير غير** منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

السويلم، سامي بن عبد الرحمن. (2003). "مجالات استخدام تقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار خالد الدولي بالرياض". **رسالة ماجستير غير منشورة**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

الضلعان، علي صالح. (1995). آراء **واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين نحو تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية: الواقع- المشكلات- الحلول**. بحث ميداني مقدم كندوة تقويم الأداء الوظيفي للموظفين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

العوالمة، نائل عبد الحافظ. (1995). تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن. **مؤتة للبحوث والدراسات**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، المجلد 10، العدد6، 51-83.

الفايدي، عائشة عطية ربيع. (2007). "العلاقة بين تقييم الموظف العام وضعف الأداء في المنظمات الحكومية دراسة ميدانية على محافظة جدة". **رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة**، جامعة الملك عبد العزيز.

المدهون، أماني طلب محمد. (2005). "واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة". **رسالة** ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

النسور، معن فهد أبو العثم. (1990). "قياس تقييم الأداء في المشروعات العامة الإستخراجية في الأردن". **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، الجامعة الأردنية.

النونو، نائلة نعمان روبين. (2004). "سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة". **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

الهيتي، صلاح الدين. (2004). أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 20، العدد 2، 29-71.

بحيري، سعد صادق ومجاهد، عبد الرزاق وأبو العلا، محمد. (1991). اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو تقويم أداء العاملين بالجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية.**مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة بالرياض، المجلد 30، العدد 70، 61-83.

بعجي، سعاد. (2007). "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفطال مسيلة- منطقة سطيف". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الإدارية، جامعة محمد بوضياف.

بوراس، فائزة. (2008). "تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة- باتنة". **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر.

بيدس، دانية بنت ياسين سليمان. (2007). "دور إدارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي في تفعيل عملية التوطين بمنظمات القطاع الخاص في محافظة جدة". **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.

شيبان، أمة اللطيف بنت شرف. (1989). تجربة سلطنة عمان في تقييم الأداء بالجهاز الحكومي. **الإداري**، مجلد 11، العدد 36، 89-104.

طعامنة، محمد. (1994). اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن. **أبحاث اليرموك**، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 3، 277-308.

عبد الباقي، صلاح الدين. (2000). **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

عبد الصمد، سميرة. (2008). "أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية- باتنة". **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر.

عبد الله، محمد حسين علي. (2002). اتجاهات موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين الإداري والمحلي نحو نظم تقويم الأداء. **مجلة جامعة الملك سعود**، العلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 1، 47-77.

عدوان، عماد عبد الله. (2006). "واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين". **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

عسكر، سمير أحمد. (1990). أداء الأفراد في المنظمات: المشكلات وإستراتيجيات المواجهة المقترحة. **المجلة العربية للإدارة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية المجلد14، العدد 1، 83-107.

عواد، طارق أحمد. (2005). "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة". **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

كريدي، باسم عباس والعطوي، عامر علي. (2009). اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في جامعة القادسية. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 11، العدد 2، 42-51.

وزارة الحكم المحلي. (2010). دائرة شئون البلديات. بيانات غير منشورة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abu-Musa, Jamal M. (2008). "UNRWA's area staff satisfaction on performance appraisal system and its incentives in the Gaza field office". **Unpublished master's dissertation**, faculty of commerce, the Islamic university.

Ahmad, Alaa-Aldin. (2002). Supervisory and non-supervisory employees attitudes and perception towards performance appraisal in the Malaysian public sector. **The Journal Econ & Adm**, Vol. 16, No. 2, PP. 3-17.

Allan, Peter. (1994). Designing and implementing an effective performance appraisal system. **Review of Business**, Vol. 16, No. 2, PP. 2-8.

Ballout, Hassan I. (2007). Career success the effects of human capital, person-environment fit and organizational support. **Journal of Managerial Psychology,** Vol. 22, No 8, PP. 741-765.

Baruch, Yehuda. (1996). **Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations. Career development international** , MCB university Press..

Brown, Bettina Lankard. (2000). **Changing career patterns. ERIC clearinghouse on adult and vocational education center**, college of education, the Ohio stat university..

Jackson, Donald. W and Sirianni, Nancy J. (2009). Building the bottom line by developing the frontline: Career development for service employees. **Business Horizons**, Vol. 52, PP.279-287.

Judge, Timothy A. Cable, Daniel M. Boudreau, John W. and Bertz, Robert D Jr. (1995). "**An empirical investigation of the predictors of executive career success**". Field Study, USA.

Lalli, Sandip K. (2009). "Quantitative study determining the purpose of career planning in U.S based international organizations". **PHD**, The university of Phoenix.

Larsen, Henrik Holt. (2004). Global career as dual dependency between the organization and the individual. **Journal of Management Development**, Vol. 23, No 9, PP. 860-869.

Louw, Hendrik j. (2006). "Integrating management and employee expectations in determining organization- specific performance appraisal system's design". **Unpublished master's dissertation**, faculty of economic and management sciences, university of Pretoria...

Peterson, Shari. (2009). Career decision-making, Self-efficacy, Integration, and the Likelihood of Managerial Retention in governmental agencies. **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 20, No 4, PP. 451-475.

Orpen, Christopher. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. **International Journal of Manpower,** Vol.15, No.1, PP. 27-37.

Rawashdeh, Abas. (1996). "Career development programs and planning practices of the top corporations of selected manufacturing industries". **Unpublished dissertation**, university of Santo Tomas.

Rosen, David. (1992). Appraisal can make or break your court case. **Personal Journal,** Vol. 71, No.1, PP. 113-118.

Roberts, Gary E. (1994). Barriers to municipal government performance appraisal system: evidence from a survey of municipal personnel administrator. **Public Personal Management**, Vol. 23, No. 2. PP. 225-248..

Somerick, Nancy. (1993). Strategies for improving employee relations by using performance appraisals more effectively. **Public Relation Quintile**, Vol. 38, No. 3, PP. 37-39.